

Romero, Mariano Andrés

Gestión de costos para emprendimientos: acompañamiento universitario a distancia

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Costos para la Gestión**

Directora: Canale, Sandra del Carmen

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

GESTIÓN DE COSTOS PARA EMPRENDIMIENTOS:
ACOMPañAMIENTO UNIVERSITARIO A DISTANCIA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS PARA LA GESTIÓN

GESTIÓN DE COSTOS PARA EMPRENDIMIENTOS:

ACOMPañAMIENTO UNIVERSITARIO A DISTANCIA

Trabajo Final conforme a los requisitos para obtener el título de

Especialista en Costos para la Gestión

Cr. Lic. Mariano Andrés Romero

Directora: Mg. Sandra Canale

Córdoba, 2020

Resumen

Este trabajo presenta una propuesta de acompañamiento a emprendimientos desde equipos conformados por docentes, graduados y estudiantes de grado, desde distintos lugares del país, en forma remota (a distancia).

El aislamiento causado por la pandemia COVID-19 ha profundizado la necesidad de reforzar el acompañamiento a emprendedores, quienes en el contexto de crisis, generan nuevas ideas de negocios, o buscan innovar en sus emprendimientos en funcionamiento, buscando su sostenibilidad.

El dispositivo consiste en la conjunción de Talleres para Gestión de Emprendimientos mensuales, junto a un Consultorio de Costos para Emprendedores quincenal, buscando la aplicación de distintas herramientas de gestión, junto a la guía y orientación de un Equipo.

En el marco de las actividades propuestas, se brindan herramientas del campo de la Gestión de Costos, las cuales permiten potenciar el desarrollo de esas iniciativas.

Palabras claves: Gestión empresarial - Gestión de Costos – Emprendimientos

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen..... | a |
| Índice..... | b |
| Capítulo 1. Introducción | 1 |
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Justificación..... | 2 |
| 1.3 Objetivos | 4 |
| 1.3.1 Objetivo General | 4 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 4 |
| Capítulo 2. Marco Teórico | 5 |
| 2.1 Emprendimientos | 5 |
| 2.2 Economía Social y Solidaria | 8 |
| 2.3 Proyectos y creación de nuevos emprendimientos..... | 9 |
| 2.4 Evaluación de la viabilidad de un emprendimiento | 14 |
| 2.5 Sostenimiento de emprendimientos en funcionamiento..... | 20 |
| 2.6 El vínculo entre Universidad y emprendimientos a través de la Extensión Universitaria .. | 22 |
| Capítulo 3. Marco Metodológico..... | 25 |

| | |
|---|----|
| Capítulo 4. Presentación del Caso | 27 |
| Capítulo 5. Propuesta de Aplicación..... | 36 |
| 5.1 Fundamentación de la Propuesta..... | 36 |
| 5.2 Marco conceptual de la Propuesta..... | 37 |
| 5.3 Desarrollo de la propuesta..... | 42 |
| 6. Conclusión..... | 46 |
| Bibliografía | 48 |

Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción

El objetivo de este trabajo es desarrollar una propuesta de acompañamiento a emprendedores, basada en la aplicación de herramientas de apoyo a la gestión de emprendimientos, a partir de la experiencia realizada en 2020 en el marco de diversas actividades de Extensión Universitaria. Este aporte permitiría a los diversos emprendimientos contar con un conjunto de instrumentos eficaces para tomar decisiones vinculadas con la gestión.

La gestión de un emprendimiento supone un proceso previo de análisis para la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones consiste en elegir entre diversas alternativas para resolver una situación en particular, para lo cual es fundamental contar con información relevante para la adecuada ejecución y control del riesgo (Giménez, 2006; Sapag Chain, 2011).

Se proponen herramientas de gestión para mejorar las competencias para crear y administrar un proyecto emprendedor con impacto social. Éstas se basan en conceptos de la teoría general del costo, de la cual se desprenden actividades tales como la planificación, la toma de decisiones y el control de gestión. Para ello se suman metodologías propias del Análisis Marginal, la gestión presupuestaria, y aspectos específicos en las decisiones de corto y largo plazo, tales como fijación de precios.

Para mantener un orden lógico en la secuencia de elaboración y análisis de esta propuesta, este trabajo se ha dividido en etapas. En primer lugar se realiza un estudio de diversas bibliografías referentes al tema para construir un marco teórico, luego se menciona la metodología utilizada. A continuación se realiza un análisis de la situación de los emprendedores locales debido al impacto del COVID-19, configurando el caso analizado, realizando luego una propuesta constituida por un conjunto de herramientas para la gestión, y por último se incluyen conclusiones del trabajo y recomendaciones.

1.2 Justificación

Existe una tendencia mundial, el *entrepreneurship* o emprendimiento (para Messina, 2018, *emprendedurismo*), entendida como el desarrollo de oportunidades para obtener beneficios, a partir de actividades sociales rentables y productivas, donde se plantea un objetivo y se trabaja para lograrlo.

Como parte de esta tendencia, y en un contexto económico sumamente recesivo, profundizado por la crisis a la que ha llevado la pandemia del COVID-19, es necesario que parte de la población, en especial aquella ubicada en lugares con escasa oferta académica, pueda incorporar herramientas que les permitan hacer factibles ideas de negocios, o replantear proyectos en marcha, para lograr su sostenimiento.

En efecto, la actividad emprendedora tiene una relevancia fundamental en la dinámica social y económica. La consecuencia directa de su desarrollo es la generación de nuevas empresas y el impulso de la actividad económica, además del desarrollo de la sociedad. Se incrementan los ingresos de las personas, la oferta de empleo, la innovación y el bienestar, independientemente de las múltiples circunstancias o motivos que dan inicio al emprendimiento (de León y Cancino, 2014).

Esta necesidad se extiende a la formación de entidades de bien común, fundamentales para la creación de lazos sociales en situaciones de vulnerabilidad, e inclusive a la puesta en marcha de proyectos innovadores dentro de organizaciones ya existentes, fortaleciendo la solidaridad y el trabajo colectivo.

La relevancia del proceso de creación de nuevos emprendimientos no se reduce solo a la generación de riqueza o nuevos puestos de trabajo, sino también a la posibilidad de crecimiento laboral y profesional de las personas involucradas. De modo que, son cada vez más quienes contemplan la posibilidad de desarrollar un emprendimiento entre sus opciones de vida o desarrollo laboral, en rubros muy diversos.

Para la gestión de los emprendimientos, se necesitan herramientas que permitan materializar la idea, otorgarle una lógica operativa, hacerla viable desde la ecuación económica y comunicarla efectivamente al equipo que la convertirá en acciones en la economía real (Marchione, 2019).

Para ello, se proponen dos actividades que se encuadran como Proyectos Académicos Transversales (Extensión Universitaria) para emprendedores, desde una perspectiva integradora desde la asignatura Contabilidad de Costos.

Estos dispositivos permiten pensar nuevas lógicas, desde el amplio campo de la Gestión de Costos, potenciando la realización de diversas acciones, orientando emprendimientos desde una organización socio productivo como un proyecto plural y participativo, a través de relaciones de cooperación, intercambio y consumo solidario, planteando la igualdad de condiciones de todas las formas de actividad.

Se busca fortalecer la tríada Universidad – Sociedad Civil – Estado, siendo la colaboración entre estos sectores la base para construir un sólido entramado económico social para innovar y ser sustentable. Para ello, en estas actividades en particular, se trabajará a distancia mediante video conferencias, con grupos de docentes, adscriptos, ayudantes alumnos y alumnos de la materia Contabilidad de Costos, que se inscriban en forma voluntaria, de todas las modalidades de cursado.

La relevancia de estas actividades está dada en el impacto esperado, ya que tendrán no sólo como beneficiarios directos a los emprendedores que presenten las distintas propuestas, y en forma indirecta a sus familiares y otros actores con los que se vinculen en términos de transacciones económicas, sino que también implicará para los alumnos de Contabilidad de Costos un espacio de estudio vinculado con una práctica específica y su relación con la realidad cotidiana. Para el entendimiento y la comprensión del plano teórico, indagarán en desarrollos bibliográficos básicos y ampliatorios, sabiendo que deberán poder transmitir parte de sus conocimientos, apoyados en el trabajo en equipo. Esto le permitirá al hoy estudiante y futuro profesional una mayor confianza en sí mismo y una base sustentable para su desarrollo en la sociedad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un dispositivo de acompañamiento a emprendedores, con herramientas de gestión para crear y administrar un proyecto con impacto social, en el marco de actividades universitarias de Extensión a distancia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Proponer herramientas de análisis para mejorar el planteo de proyectos en espacios de formación general, haciendo factible la creación de nuevos emprendimientos.
- Proponer herramientas de gestión en espacios personalizados, con foco en cada emprendedor en particular, para lograr el sostenimiento de los emprendimientos e incrementar la ganancia y el logro de objetivos de aquellos que ya estén funcionando.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Emprendimientos

Siguiendo lo propuesto por Messina (2018), se define el *entrepreneurship* como un intento de creación de un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento.

Las nuevas empresas o proyectos pueden tener un carácter innovador o pueden estar orientados a llenar vacíos existentes en el mercado.

Los emprendimientos son, para Marchione (2019), consecuencia directa de llevar la innovación a un nivel práctico y de desarrollo de una propuesta al mercado. “Pueden surgir tanto como una unidad económica autónoma y reducida en recursos, como una propuesta creativa en el ámbito de grandes corporaciones de negocios” (p. 4).

Para este trabajo se proponen las siguientes clasificaciones:

Tabla I

Clasificaciones de emprendimientos

| De acuerdo a su actividad | De acuerdo al objetivo | Según el origen del emprendimiento | Según su naturaleza |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Emprendimientos de base abierta | Emprendimientos de base social | <i>Spin-offs</i> | Emprendimientos por necesidad |
| Emprendimientos de base cultural y creativa | Emprendimientos inclusivos | Emprendimientos económicos solidarios | Emprendimientos por oportunidad |
| Emprendimientos de base tecnológica | | | |
| Emprendimientos dinámicos | | | |
| <i>Startups</i> | | | |

Fuente: Messina (2018), de León y Cancino (2014) y Gaiger (2004)

A continuación se incluye una breve descripción de cada tipo de emprendimiento.

- Emprendimientos de base abierta: emprendimientos de cualquier tipo y sector de la economía: agropecuario, industrial, comercial o de servicios, que por sus características no pueden incluirse en otras tipologías (Messina, 2018).

- Emprendimientos de base cultural y creativa: dentro de esta categoría se fusionan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos de carácter cultural. Contiene actividades como la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la artesanía y el diseño. Pueden incluirse también la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural. Incluyen productos tangibles (libros, cuadros, discos) y servicios artísticos, intelectuales o intangibles que tengan contenido creativo (un baile, una conferencia, una interpretación musical).

- Emprendimientos de base tecnológica (EBT): negocios generadores de valor mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos. Los EBT generalmente operan en los sectores de alta tecnología, como biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones, química y nanotecnología, entre otros.

- Emprendimientos dinámicos: emprendimientos nuevos, con alto potencial de crecimiento, que logran diferenciarse mediante un producto o servicio innovador, lo cual les permite en pocos años dejar de ser microempresas. En algunos contextos se incluye que tengan un horizonte exportador y que generen un gran número de empleos. Implican un cambio cualitativo en el conjunto de la actividad emprendedora (Messina, 2018; de León y Cancino, 2014).

- *Startups*: emprendimientos de nueva creación, generalmente de alto crecimiento y orientación tecnológica.

- Emprendimientos de base social: iniciativas emprendedoras que aplican estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo, para alcanzar un objetivo social.

- Emprendimientos inclusivos: se dirigen a la población con algún grado de vulnerabilidad o en la base de la pirámide, buscando ampliar el perfil de las personas o cambiar su statu quo para incorporarse a la sociedad; abren posibilidades a los grupos que sufren mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo (Messina, 2018).

- *Spin-offs*: constituyen uno de los tipos de empresas de base tecnológica cuya característica básica es que se generan a partir de resultados de investigación. Si se originan en una universidad son spin-offs académicas y si se originan en un centro de investigación de una empresa son spin-offs corporativas.

- Emprendimiento económico solidario: abarcan diversas modalidades de organización económica, originadas en la libre asociación de los trabajadores, con base en principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad. Aglutina a los individuos excluidos del mercado de trabajo, o motivados por la fuerza de sus convicciones, y en búsqueda de alternativas colectivas de supervivencia. Se presentan en forma de grupos de producción, asociaciones, cooperativas y empresas de autogestión y combinan sus actividades económicas con acciones de índole educativa y cultural, valorando el sentido de la comunidad de trabajo y el compromiso con la colectividad social en la cual se insertan (Gaiger, 2004).

- Emprendimiento por necesidad: surgen como estrategia de supervivencia o por la necesidad que tiene el emprendedor de encontrar un trabajo que le permita atender adecuadamente a su familia. Se distingue de un emprendimiento por oportunidad al estar constituido por emprendedores que, por lo general, se insertan en la actividad empresarial cuando no tienen otra alternativa. Parte de lo que está en capacidad de ofrecer, sin estudiar lo que necesita el mercado y ni analizar la competencia (de León y Cancino, 2014).

- Emprendimiento por oportunidad: motivado por la oportunidad de emprender, puede ser emprendimiento dinámico o por estilo de vida. Los emprendedores por estilo de vida establecen y gestionan un negocio focalizados en sus objetivos personales, armonizándolos con aspectos económicos y sociales, con una orientación a la familia. Están motivados no solo por el crecimiento sino por el equilibrio entre trabajo, circunstancias personales y calidad de vida (de León y Cancino, 2014).

El crecimiento de una empresa e incluso su capacidad para mantener su competitividad y sobrevivir, depende de un flujo constante de ideas que estimule el desarrollo de nuevos productos y o servicios, las formas para mejorar los ya existentes y las técnicas para producirlos a un menor costo (Morales Castro y Castro, 2009). Esta forma de entender los emprendimientos da lugar a

continuación al desarrollo de los elementos a considerar al plantear uno nuevo, o al buscar el sostenimiento de uno en funcionamiento.

Para el presente trabajo se hará foco en la posibilidad de acompañar a todos los distintos tipos de emprendimientos, pero con énfasis en ayudar a aquellos de base social e inclusiva, propios de la economía social y solidaria.

2.2 Economía Social y Solidaria

Algunos aspectos que caracterizan a este tipo de economías son (Cid, 2019):

- 1) Su organización tiende a formas solidarias y cooperativas. El trabajo se realiza en equipo o colectivamente. Sus integrantes asumen en conjunto el compromiso y la responsabilidad por las tareas.
- 2) Generalmente obtienen sus insumos y colocan sus productos en el ámbito local, lo que le otorga acceso directo al consumidor.
- 3) La calidad del producto o servicio depende de la habilidad del trabajador emprendedor.
- 4) Los excedentes se reinvierten, habilitando nuevas fuentes de empleo y asegurando ingresos adecuados a todos sus miembros.
- 5) Las mujeres se destacan por su capacidad de crear y activar redes de solidaridad.

La principal motivación de acompañar a todo tipo de emprendimientos pero especialmente a los que responden a este tipo de economía se debe al conocimiento de sus principales limitaciones (Cid, 2019):

1) Falta de capital y acceso al crédito: La carencia de capital y de garantías patrimoniales para iniciar una actividad no les permite acceder al crédito mediante el sistema financiero formal, aunque pueden acceder a microcréditos.

2) Baja capacitación: Fundamentalmente en herramientas de gestión, tanto técnica, comercial y administrativa.

3) La insuficiencia tecnológica: implica baja productividad del trabajo, ya que en general no puede invertir para mejorar o mantener herramientas o tecnología para su negocio.

4) Dificultad de acceso a mercados y falta de demanda: la falta de espacios para la comercialización de sus productos, el agotamiento de la demanda dentro de los límites locales y los costos que implican moverse hacia otros mercados fuera de su localidad.

5) La falta de reconocimiento social y legal de los emprendimientos: se profundiza la exclusión y la estigmatización del emprendedor precario, al no contar con inscripciones o habilitaciones necesarias.

Por estos motivos, se propone brindar herramientas que ayuden a la gestión de cualquier tipo de emprendimiento, pero especialmente a los que se encuentren en estas condiciones.

A continuación se desarrollan algunos conceptos sobre gestión de emprendimientos, comenzando por aquellos que aún no iniciaron su funcionamiento, encontrándose en etapa de proyecto, de aquellos que ya lo hicieron.

2.3 Proyectos y creación de nuevos emprendimientos

Un proyecto es una unidad de actividades de cualquier naturaleza, para la resolución de una necesidad o problema social, que requiere para su realización del uso o consumo de recursos para obtener, en un periodo de tiempo, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo inicial de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios económicos o sociales. Para la creación de un nuevo emprendimiento, el proyecto debería constar de un documento guía para la toma de decisiones, que muestre el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social de éste. En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan para la concreción de la futura empresa (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008; Miguel, 2010; Córdoba Padilla, 2011).

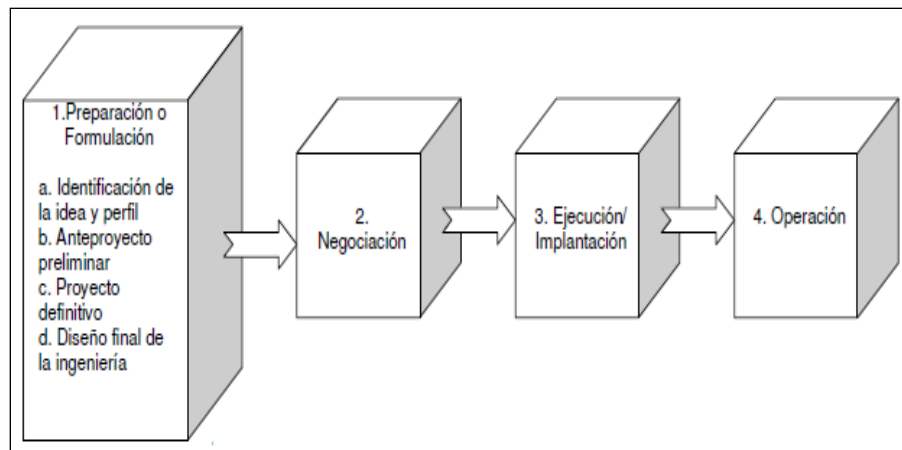
En tal sentido, Baca Urbína (2001), agrega que pueden surgir ideas de proyectos con diversos enfoques tecnológicos y metodológicos, destinados a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas: educativas, alimenticias, de salud, ambiental, cultural, entre otras.

Todo proyecto de un emprendimiento debe generar un beneficio social, con un rendimiento económico a un determinado plazo. La evaluación de proyectos tiene por objeto conocer su rentabilidad económica, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente y rentable, verificando su sostenimiento en el tiempo.

Si bien cada proyecto es único debido a las circunstancias y sector en el que se desarrolle, su elaboración y traducción en hechos tangibles, debe contar con algunos elementos básicos. Según Miguel (2010), los proyectos de emprendimientos tienen las siguientes fases:

- Preparación del proyecto:
 - Identificación de la idea y perfil: corresponde al proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, a través del diagnóstico de la situación inicial.
 - Anteproyecto preliminar: es la fase previa a la ejecución, inicia con la identificación de un problema y actores involucrados, y establece la razón de ser del proyecto, específicamente a quién se va a beneficiar.
 - Proyecto definitivo: consiste en los estudios de mercado, técnicos, legales, organizacionales, económico-financieros y sociales, de donde se derivan las ventajas y desventajas de implementar el proyecto.
- Negociación: en esta fase se realiza un estudio de la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.
- Ejecución / Implantación: corresponde a la fase donde se realiza la asignación de recursos y se estudian las opciones de financiamiento.
- Operación: corresponde con la puesta en marcha del plan de desarrollo.

Figura 1: Fases del proyecto de un emprendimiento



Fuente: Miguel (2010, p.5)

Este desarrollo puede complementarse con lo propuesto por Córdoba Padilla (2011), quien refiere que el ciclo de vida del proyecto se inicia con un problema que parte de una necesidad, a la cual debe buscársele solución coherente. Además de las etapas ya identificadas, agrega una fase de evaluación de resultados. Se incluye este aporte en el desarrollo de este trabajo, ya que para se entiende que es una forma de implementar el control de gestión en el emprendimiento.

Otra herramienta muy utilizada es el *Lean Canvas*, cuyo lienzo presenta nueve bloques al igual que el Modelo CANVAS tradicional, el cual quedó limitado en su uso a negocios que se encuentran en marcha y hayan transitado por las primeras etapas de su desarrollo inicial (Marchione, 2013).

Siguiendo a Marchione (2013), en la construcción de un modelo de negocios, con el objetivo de trasladar una idea a un emprendimiento, es necesaria la siguiente secuencia:

1) Segmento de clientes: todo proyecto necesita un claro enfoque en este segmento, a los cuales orientar una propuesta de valor.

2) Problema: es probable que las pretensiones, expectativas y variables del emprendedor respecto de qué ofrecer al cliente, excedan sus capacidades operativas reales, los recursos disponibles y la visualización de los problemas del cliente que se pretenden resolver con la idea

del emprendimiento. Se deben identificar los tres problemas más críticos en el segmento objetivo como foco para la construcción de la propuesta de valor y su traslado a un producto (bien o servicio).

3) Propuesta de valor única: una de las mayores dificultades es lograr la diferenciación en un mercado o segmento objetivo, respecto de las actuales propuestas. Más allá de alcanzarla, el desafío del emprendimiento está en sostener en el tiempo esos factores diferenciales, a partir del desarrollo de sus competencias esenciales. Se busca comprender el comportamiento, los espacios de interés, las preocupaciones y los focos de atención del o de los segmentos objetivo, donde orientar una propuesta de valor.

4) Solución: habiendo transitado por la elección de a quién dirigirse, qué problema de este segmento abordar y de qué manera diferenciarse de los demás competidores, el siguiente paso consiste en decidir el alcance de las soluciones. Las limitaciones de acceso al capital o a fuentes de financiamiento con tasas de interés competitivas, tanto como las restricciones presupuestarias en una ecuación económica acotada, fuerzan a los emprendedores a optar por pocas pero efectivas soluciones a los problemas detectados, restringiendo a tres atributos que caractericen a estas respuestas y más allá de las posibilidades materiales de lograr instrumentarlas.

5) Canales: en un emprendimiento es fundamental identificar y caracterizar los canales de acceso al segmento objetivo definido en el primero de estos pasos. La dependencia de un canal limita la capacidad de negociación del emprendedor y también le imprime un elemento de riesgo al proyecto. En algunos casos, el emprendimiento es justamente un nuevo o alternativo canal de distribución o acceso al segmento objetivo.

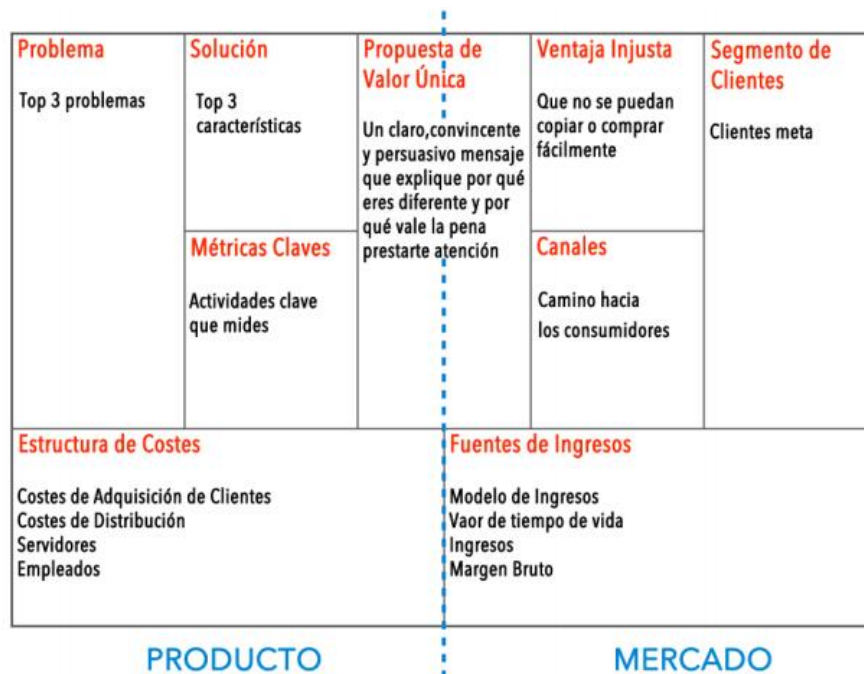
6) Fuentes de ingresos: plantea aspectos propios del flujo de ingresos del emprendimiento. El emprendedor necesita identificar la manera de monetizar el modelo, proyectando la estabilidad en el tiempo de estos flujos de ingresos.

7) Estructura de costos: el factor más crítico en un emprendimiento es que se construye sobre una alta volatilidad de crecimiento y desarrollo. No sólo los costos de iniciación tienen una relevancia particular, sino también el impacto que el crecimiento y desarrollo del proyecto provoca en los costos variables (progresivos y regresivos en función de los factores productividad y eficiencia), y en los costos fijos y semifijos (derivados de las economías de escala).

8) Métricas clave: medir resultados de las sucesivas etapas del ciclo de vida del proyecto. El modelo requiere el seguimiento en el tiempo de los indicadores seleccionados, calculándolos de manera periódica. La incertidumbre respecto del ciclo de cambios de las variables del modelo de negocios, refuerza la necesidad de disponer de métricas de seguimiento. Respecto de la cantidad de indicadores que facilitan el seguimiento del desempeño, un grupo de consultores mantienen su posición basada en la necesidad de reducir la cantidad de indicadores a monitorear, debiendo concentrar la atención en una única métrica clave, mientras otro grupo de autores se orientan por la selección de un conjunto de indicadores.

9) Ventaja injusta: analizar instrumentos y barreras a construir, para reducir la vulnerabilidad del posicionamiento diferencial que el emprendimiento logre. El emprendedor necesitará experimentar si, realmente, provoca una disrupción en un segmento de mercado, si ésta es sostenible en el tiempo desde la propuesta del negocio y si la respuesta competitiva estará enfocada a vulnerar, igualar o banalizar el posicionamiento a alcanzar por el emprendimientos.

Figura 2: Los nueve bloques del Lean Canvas



Fuente: Marchione (2013)

2.4 Evaluación de la viabilidad de un emprendimiento

Al analizar la viabilidad de un emprendimiento es necesario analizar el impacto de algunos aspectos del proyecto que afecten su ejecución.

En Argentina, desde la promulgación de la Ley N° 27.264, existe para los emprendedores una posibilidad de acceder a créditos a una tasa diferenciada, motivando a los mismos a invertir en proyectos que estimulen la economía, reforzando la necesidad de su evaluación de viabilidad en forma previa a asumir estos compromisos u otras líneas similares establecidas por los distintos estados provinciales o municipales.

Los principales elementos de un proyecto de un emprendimiento, de acuerdo a Miguel (2010) son:

Figura 3: Elementos de un proyecto de un emprendimiento

| Elementos básicos: | A veces se toman únicamente los siguientes elementos: |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Antecedentes o entorno económico2. Estudio de mercado y comercialización3. Aspecto técnico4. Análisis y evaluación financiera5. Organización6. Evaluación económica y social | <ol style="list-style-type: none">1. Estudio de mercado2. Estudio técnico3. Estudio financiero4. Evaluación económica y social5. Plan de ejecución |

Fuente: Miguel (2010, p. 6)

Ampliando este desarrollo, Sapag Chain y Sapag Chain (2008) enuncian los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto:

Figura 4: Establecer la viabilidad de la idea del emprendimiento

| | |
|---------------------------|--|
| COMERCIAL | ¿Es valorado por el mercado final? |
| TÉCNICA | ¿Se dispone de la tecnología, los recursos y las condiciones? |
| ORGANIZACIONAL | ¿Se dispone del <i>know how</i> y capacidad administrativa? |
| LEGAL | ¿Existe alguna restricción que lo impida? |
| AMBIENTAL | ¿Genera un impacto ambiental negativo? |
| FINANCIERA O ECONÓMICA | ¿Se tiene acceso a recursos? ¿Son los ingresos mayores que los costos? |
| VIAL | ¿Genera algún impacto vial negativo? (EIV) |
| ÉTICA | ¿El proyecto es acorde con los principios y valores de quienes lo ejecutan? |
| EMOCIONAL | ¿Me motiva la iniciativa? |
| SOCIAL | ¿Cumple con los intereses de la comunidad interna y externa? |

Fuente: Sapag Chain y Sapag Chain (2008, p. 19)

Se presentan a continuación resumidamente estos elementos.

1. Estudio comercial

Se evalúa el producto o servicio en relación al mercado, determinando y cuantificando la demanda y la oferta, analizando precios y verificando la posibilidad real de inserción del producto (Baca Urbina, 2011).

Deben considerarse cuatro entes vinculados directamente con el desarrollo del mercado, y que lo posibilitan: proveedor, consumidor, distribuidor y competidor. Cada uno de estos entes de mercado debe ser estudiado con detenimiento para lograr recopilar la información sobre sus características, y detectar las oportunidades que se pueden aprovechar para el futuro (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

Especificando su rol contextual, se analiza:

- proveedor: precio, disponibilidad y calidad; pueden agregarse elementos que garanticen la trazabilidad o la certificación de cumplimientos de normas y procesos;

- consumidor: depende de factores racionales (comparación de precios, formas y condiciones de crédito, o la antigüedad y el prestigio de la empresa, existencia de repuestos, servicio de posventa) y de factores emocionales (la moda, la marca, el nivel de exclusividad y la confianza);

- distribuidor: tamaño del canal de distribución, costos relacionados con los intermediarios, si se hará con recursos propios o de terceros, la cobertura y la segmentación del mercado, la exclusividad del producto, los recursos financieros y el capital humano disponible;

- competidor: conocer cómo funcionan las empresas que ofrecen un producto similar, y definir la estrategia comercial con la cual se competirá con estas empresas.

2. Estudio técnico

Analiza si la tecnología permite la producción o prestación del servicio y si hay disponibilidad de los recursos necesarios. Hay proyectos nuevos que requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

El análisis técnico se subdivide en:

- ingeniería de productos, donde se establece la cantidad de factores necesarios para una operación efectiva;

- determinación del tamaño, se refiere a la cantidad a producir, es decir, el nivel de actividad estimado, en función a la demanda proyectada del mercado y a la disponibilidad de materia prima, mano de obra y equipamiento; y

- decisiones de localización, identifica la mejor ubicación para el emprendimiento, en función de: concentración geográfica de la población objetivo del proyecto, tendencia de desarrollo urbano de las localidades y su relación con los costos, estudio del impacto ambiental (si corresponde) e intereses de la comunidad.

En relación a los equipos necesarios para la operación normal del emprendimiento, se debe analizar la manera en que se obtendrán, considerando los tipos de financiamiento disponibles, y que deben ser reemplazados al finalizar su uso estimado.

Se deben describir y especificar en detalle las construcciones y compras necesarias para la puesta en marcha del proceso de producción. También es importante incluir las obras de infraestructura que sean necesarias para la operación del proyecto. Además, se deben especificar las cantidades y tipos de maquinarias, equipos y mobiliario, incluyendo lo relativo a su vida útil y la forma de depreciación.

3. Estudio Organizacional

Define la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos del proyecto para garantizar su posterior funcionamiento. Por ende, aquí se consideran el perfil de personal (grado de calificación necesario), la decisión de desarrollar internamente actividades o su tercerización, así como también el desarrollo de sistemas y procedimientos de gestión. Al formalizar la estructura de la empresa, se puede representar mediante un organigrama, y la descripción de los circuitos administrativos mediante el diseño de cursogramas (Baca Urbina, 2006).

Definir la estructura permite estimar los costos laborales de la gestión y las funciones de soporte a la actividad operativa, incluyendo la inversión en oficinas y equipamientos (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

4. Estudio legal

Se analizan las variables fiscales y legales que tendrá que considerar el emprendimiento, influyendo en su rentabilidad. Una de las primeras consideraciones legales a realizar es la definición de la forma jurídica o tipo societario que asumirá. Los aspectos legales tienen distintas implicancias, por lo que se debe planificar a fin de minimizar los costos.

La viabilidad legal de un proyecto señala la existencia o inexistencia de normas que pudieran restringir la realización del emprendimiento o condicionar su materialización al cumplimiento de algunos requisitos para poder iniciarlo.

Se deben analizar aspectos sobre el encuadramiento laboral de los empleados y sobre los distintos tributos en los que se deberá inscribir.

5 Estudio ambiental.

El estudio de impacto ambiental se realiza principalmente a través de la norma ISO 14001, mediante la que se indican los procedimientos que permiten una mejora ambiental continua, así como también las pautas con las cuales se exige a los proveedores materiales de calidad. Existen numerosas normas y certificaciones que buscan la sustentabilidad, muchas de ellas específicas de por actividad.

Con la realización de este estudio es posible prevenir eventuales costos futuros. Aquí se deben incluir los costos en los que se deberá incurrir para cumplir con las normas de control de emanaciones o contaminación de aguas, tratamiento de residuos y acceso a materias primas que a su vez cumplan con normas ambientales.

6. Estudio económico y financiero

En Argentina, desde la promulgación de la Ley N° 27.264, existe para los emprendedores una posibilidad de acceder a créditos a una tasa diferenciada, motivando a invertir en proyectos que estimulen la economía.

Se consideran en primer lugar conceptos económicos: ventas, costos y resultados; y luego conceptos financieros: capital a invertir (fijo y de trabajo), ingresos, egresos y flujos de fondos.

El capital de trabajo incluye todas las erogaciones necesarias hasta el primer ingreso por ventas.

Mediante los criterios de evaluación se llega a la conclusión de si el proyecto en estudio cumple con los objetivos planteados.

Sapag Chain y Sapag Chain (2008) afirman que dentro de los principales criterios de evaluación que se utilizan podemos encontrar:

- Valor Actual Neto (VAN), mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión, calculando el valor actual de los flujos de fondos futuros, proyectado a partir del primer período de operación y le resta la inversión realizada en el momento cero.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): es la rentabilidad, medida porcentualmente, que representa la utilidad o pérdida del proyecto, y que hace que el VAN sea igual a 0 (cero).

- Período de recupero: mientras más corto sea este período, menos riesgoso será, por el contrario, a medida que más se aleje hacia el futuro mayores serán los riesgos y la incertidumbre que deberá enfrentarse.

Los resultados obtenidos en la evaluación del proyecto no muestran con exactitud lo que realmente va a suceder, únicamente representan uno de los escenarios posibles que pueden darse, debido a que es imposible que todas las variables que se analicen se comporten de la manera en la que sea estimada (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008). En ese sentido, es esperable que se analicen diversas simulaciones, incluyendo diversas alternativas en las variables futuras. “El planeamiento de escenarios funciona como mecanismo de cobertura de la incertidumbre de cualquier emprendimiento, aportando un instrumento cualitativo y descriptivo de posibles comportamientos de variables no controlables en un futuro incierto” (Marchione, 2019, p. 13).

7. Estudio ético y social

Un emprendimiento debería realizar sus actividades empresariales, económicas, sociales, laborales, de producción, ofreciendo un producto de calidad para sus clientes, obteniendo rentabilidad y al mismo tiempo, empleando y transformando esos recursos, protegiendo al medio ambiente y velando por la integridad de sus trabajadores y la sociedad, además de brindar calidad de vida a los ciudadanos (González, 2017).

La legitimidad de un emprendimiento está basado sobre la confiabilidad, la calidad de los servicios o productos y la correspondencia entre costos y productos. Se puede materializar en un pacto ético, cuyos fundamentos sean:

a. La elaboración de una cohesión moral, por la cual quienes lo integren se orientan a perseguir no los intereses personales (oportunismo), sino los intereses del conjunto, entendido como una comunidad operativa, organizada en equipos de trabajo.

b. La creación de un conjunto de relaciones internas entre emprendimiento y sus miembros, según las cuales a éstos les sean reconocidos los valores de persona y de trabajador, en lo que se constituye como una línea de crecimiento del emprendimiento, conjuntamente con un movimiento de crecimiento de las personas que trabajan en éste (Romero, Castrillon, & Mares, 2015).

2.5 Sostenimiento de emprendimientos en funcionamiento

Las situaciones de crisis en Argentina son eventos frecuentes. Por este motivo, existen una serie de prácticas comúnmente utilizadas para la gestión.

Una muy conocida es el uso de distintos indicadores en forma conjunta, estableciendo fórmulas polinómicas específicas de cada emprendimiento o un índice específico de inflación sectorial.

Rojas Marmolejo (2018) menciona herramientas de monitoreo que utilizan nueve bloques que conforman el modelo de negocio de una empresa y que se articulan para realizar el negocio y aprovecharse de las oportunidades:

- (1) segmentos de clientes;
- (2) proposiciones de valor sobre requerimientos específicos del cliente y explicación de por qué me eligen;
- (3) canales para llegar a los clientes;
- (4) relaciones con los clientes;
- (5) corrientes de ingresos;
- (6) recursos clave;
- (7) actividades clave;
- (8) relaciones o socios clave;
- (9) estructura de costos.

Además de lo mencionado, es importante definir y documentar los procesos para ordenar las tareas y asignar adecuadamente responsabilidades, optimizando las habilidades para alcanzar los objetivos de la organización (Jaunarena, 2019).

El equipo de personas que integran el emprendimiento es fundamental. Para ello, se debe buscar motivar y capacitar en forma permanente.

Algunas herramientas que se deberían incorporar son: determinación de costos reales y presupuestados, controles presupuestarios, Análisis Marginal (contribuciones marginales unitarias; punto de equilibrio y cierre; márgenes de seguridad); ingresos y costos diferenciales;

dimensión óptima de la empresa a partir de factores limitantes; Estados de resultados por línea de negocio y/o por productos; análisis de precios de venta (*pricing*); continuidad de productos o líneas; decisiones sobre inversión en capacidad o estructura; elección óptima de mezcla de productos a partir de restricciones de demanda y de producción; otras decisiones (Jaunarena, 2019).

Un concepto fundamental a gestionar es el capital de trabajo, buscando permanentemente que sea lo más bajo posible y monitorearlo con información oportuna. Negociar con los proveedores los plazos de pago, manejar los menores inventarios posibles de productos y agilizar el proceso de cobranzas deben ser prioridades (Jaunarena, 2019).

A su vez, esta gestión debe ser responsable, buscando disminuir los costos a través del capital social, manifestado en las relaciones con los grupos de interés, donde la eficiencia de los procesos organizacionales implica la reducción de costos (López Salazar, 2013).

La gestión de un emprendimiento debería ser producto de procesos internos de diálogo, coordinación y compromiso de las distintas personas que forman parte de éste, integrando la definición de metas en función de objetivos estratégicos, organizacionales y de área, con los mecanismos de medición correspondientes. Ello necesariamente requiere conocer tanto los obstáculos como las fortalezas dentro de las dimensiones internas y externas del emprendimiento (Van Hoof & Correa, 2010).

El enfoque de cadena de valor muestra la conjunción de todos los procesos en los que se involucrado el emprendimiento, ya que se concibe como un conjunto de actividades que generan valor y que se encuentran interrelacionadas entre sí. Respecto al costo y la eficiencia, establece que se requiere enfrentar con éxito diferentes situaciones para disminuir el costo de los productos o servicios, analizando las actividades que tienen en éstos una alta incidencia, así como monitorear el mercado y determinar los precios que los clientes están dispuestos a pagar (Morales et al, 2014).

Identificar los riesgos sociales y ambientales en la cadena de valor, al igual que los económicos y financieros, permite planear cuáles priorizar o jerarquizar. Cada emprendimiento debe decidir el nivel de riesgo que prefiere asumir, y estimar el costo aproximado de incurrir en ese riesgo, o la oportunidad de mercado por no tener ese riesgo, pues esa es la medida tope del costo o inversión que debería realizar. Es conveniente que en este proceso participen todos los

involucrados en la actividad, para tener una visión amplia y asegurar que todos entiendan la importancia de las posibles consecuencias (Van Hoof & Correa, 2010).

Se debería favorecer el intercambio de opiniones e información entre los emprendedores que realicen una misma actividad o que se encuentren en un mismo territorio, de ahí que sea factible la realización de convenios de cooperación y colaboración, con la finalidad de reducir costos y alinear los objetivos de las emprendimientos participantes.

La escala en que operan los emprendimientos les impide (en general) incorporar en sus procesos innovaciones, ya que requieren de endeudamiento, y mejoras en la capacidad de gestión.

Se observan vulnerables ante contingencias (por ejemplo, retracción de la demanda) y dependientes de la disponibilidad de recursos financieros. Un factor de suma importancia es el papel que cumple la gestión en relación con el compromiso que asumen estas entidades con la sociedad. Éste se debe en gran parte al conocimiento y las estrategias que implementen los líderes o gerentes de estas organizaciones, incorporando a las partes interesadas, a fin de alcanzar ventajas competitivas sólidas (González, 2017).

Una posible conclusión es que la posibilidad de sobrevivencia de las emprendimientos a los distintos ciclos económicos, se basa más en las capacidades intelectuales de quienes los gestionen que en sus bienes materiales (Romero y Torres, 2018).

En ese sentido, se desarrolla a continuación el rol que pueden ocupar las Universidades, particularmente desde la Extensión, fomentando el desarrollo de estas habilidades en los distintos emprendedores.

2.6 El vínculo entre Universidad y emprendimientos a través de la Extensión Universitaria

Plantear la dinámica que presentan los emprendimientos, frente a los cambios continuos del mercado, y la necesidad de vinculación con un conjunto de actores sociales que se configuran en redes de interrelaciones (Cartier, 2017) es una problemática que ha sido en numerosos casos abordada, pero que requiere un proceso de innovación constante en el proceso formativo de los estudiantes universitarios, y en el ámbito académico en general (Romero et al, 2020; Asuaga y

Rodríguez Bassignana, 2019; Canale, Ambrosini y Bergese, 2019; Noussan Lettry y Boschín, 2019; Romero y Torres, 2019).

En efecto, en los escenarios actuales de desempeño profesional se requieren competencias que exigen a las Universidades pensar en prácticas flexibles (Canale, Ambrosini y Bergese, 2019), ajustadas a las restricciones planteadas, buscando potenciar las fortalezas de las herramientas de trabajo remoto y colaborativo.

En este planteo, adquiere importancia la participación en actividades de Extensión Universitaria. La función de Extensión, es considerada función central de la Universidad. Ello es así desde la reforma de 1918, ocurrida en la ciudad de Córdoba, si bien existen ciertos antecedentes que indican que su práctica es anterior a la inclusión como una de las bases doctrinarias del Movimiento Reformista (Canale, 2012).

Para definir la actividad de Extensión, el Consejo Interuniversitario Nacional (C.I.N) considera que “es un proceso de comunicación entre la Universidad y la Sociedad basado en el conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico, humanístico, acumulado en la institución y en su capacidad de formación educativa, con plena conciencia de su función social”. (C.I.N.- agosto de 1997 citado por Canale, 2012).

Siguiendo esta idea, y entendiendo a la Extensión desde el concepto de democratización del saber, involucrándose plenamente en el desarrollo integral de la sociedad, aportando al crecimiento cultural, social y económico, se elabora la presente propuesta, basada en experiencias fundadas y coordinadas por el autor de este trabajo, buscando una propuesta superadora para el año 2021 respecto de lo realizado en 2020.

Este dispositivo permitirá pensar nuevas herramientas y lógicas, pudiendo potenciar la participación de los jóvenes graduados y estudiantes en diversas acciones de aplicación de conocimientos.

Se busca fortalecer la tríada Universidad – Sociedad Civil – Estado, siendo la colaboración entre estos sectores la base para construir un sólido entramado económico social para innovar y ser sustentable (Romero y Torres, 2019).

Así, teniendo en cuenta los numerosos antecedentes en nuestro país de realización tanto de talleres como de consultorios de costos en diversas universidades, más el acceso a numerosas

herramientas tecnológicas, permitió la creación de diversos proyectos de Extensión Universitaria, vinculando a docentes, graduados y estudiantes, que desearan abordar situaciones problemáticas que ocurren en su entorno, y participar en la construcción de soluciones a problemas concretos analizados en cada caso.

Para ello, en esta actividad en particular, se trabaja a distancia mediante videoconferencias, con docentes, graduados recientes y estudiantes de la materia Contabilidad de Costos de la Universidad, que se inscriben en forma voluntaria. Esta metodología permite la participación en el proyecto de quienes estamos ubicados en distintos lugares del país, colaborando con emprendedores que también se encuentran en una diversidad de territorios, configurando una actividad plenamente federal.

La relevancia de la actividad tiene no sólo como beneficiarios directos a los emprendedores, y en forma indirecta a la comunidad local y otros actores con los que se vinculen en términos de transacciones económicas, sino que también implica para los alumnos de Contabilidad de Costos un espacio de estudio vinculado con una práctica específica y su relación con la realidad cotidiana. Para el entendimiento y la comprensión del plano teórico, indagarán en desarrollos bibliográficos básicos y ampliatorios, sabiendo que deberán poder transmitir parte de sus conocimientos, apoyados en el trabajo en equipo. Esto le permitirá al hoy estudiante y futuro profesional una mayor confianza en sí mismo y una base sustentable para su desarrollo en la sociedad.

Capítulo 3. Marco Metodológico

En la elaboración del marco metodológico se explica de forma detallada la metodología empleada para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo.

Para este trabajo se realiza una investigación descriptiva, ya que se buscan especificar las propiedades importantes de los emprendimientos, fenómeno sometido a análisis.

Se utiliza un enfoque o método cualitativo. Esta elección se corresponde con el logro pretendido de diseñar un dispositivo de acompañamiento, proponiendo herramientas de gestión para crear y administrar un proyecto emprendedor con impacto social. En efecto, el enfoque cualitativo implica un abordaje integral, brindando una gran variedad de perspectivas del objeto de estudio, desde un fundamento pragmático (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010). Produce datos descriptivos, tal como se desea en este trabajo, incluyendo, tal como afirman Taylor & Bogdan (1994), las propias palabras de las personas y la conducta observable. Pero también se incluyen otras interpretaciones, proponiendo análisis con herramientas de gestión. A su vez, esta metodología es la indicada para el estudio de prácticas organizacionales, tales como las necesarias para la gestión de los emprendimientos (Vasilachis de Gialdino, 2006; Flick, 2007).

La unidad de análisis de este trabajo comprende al dispositivo de acompañamiento, en el cual se aplican las herramientas de gestión para crear y administrar proyectos emprendedores con impacto social.

Para obtención de la información se recurrió a fuentes primarias (entrevistas abiertas con emprendedores, en el marco de los Consultorios realizados; y con estudiantes y graduados, al organizar los Talleres y Consultorios en 2020) y secundarias (libros, artículos académicos y páginas web).

Para el abordaje del presente trabajo se utilizan técnicas cualitativas de investigación de análisis documental, reducción de datos y representación de éstos.

Se efectúa un análisis de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y los datos obtenidos, para intentar elaborar la propuesta del dispositivo, compuesto por Talleres y Consultorios, en los cuales se desarrollan y aplican las herramientas que permiten la gestión de los emprendimientos.

Capítulo 4. Presentación del Caso

Contextualización de la problemática

Contabilidad de Costos en Universidad Siglo 21

La Universidad Siglo 21, con más de 67.000 estudiantes y más de 23.000 egresados, es la institución educativa de nivel superior privada más elegida por los argentinos (UES21, 2020).

Creada en 1995, tiene presencia en las 23 provincias de Argentina y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a través de más de 300 Centros de Aprendizaje Universitario. Ofrece una completa propuesta de formación, compuesta por carreras de grado, pregrado y posgrado, en sus diferentes modalidades:

Modalidad Presencial:

- Sub Modalidad Presencial (MP)
- Sub Modalidad Presencial Home (PH)

Modalidad a Distancia:

- Sub Modalidad Educación Distribuida (ED)
- Sub Modalidad Educación Distribuida Home (EDH)

La asignatura Contabilidad de Costos es matricial, es decir, la cursan estudiantes de diversas carreras: Tec. en Administración y Gestión Tributaria - Lic. en Administración Agraria - Lic. en Administración Hotelera - Lic. en Gestión Turística - Tec. en Dirección de Equipos de Ventas - Tec. en Gestión de Empresas Familiares - Contador Público - Tec. en Dirección de Equipos de Ventas - Lic. en Logística - Lic. en Administración

La materia se organiza bajo el modelo pedagógico de aula invertida y el aprendizaje basado en competencias, en todas las modalidades de estudio. Los estudiantes vinculan contenidos

teóricos de la bibliografía con operaciones realizadas en espacios teórico- prácticos. Los docentes realizan una planificación unificada de las didácticas a ser empleadas, contemplando el desarrollo de objetos de aprendizaje y el abordaje del material bibliográfico. Las actividades prácticas, se construyen en base a las siguientes didácticas: aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en retos, método de casos y aprendizaje basado en proyectos. Todas ellas estimulan el aprendizaje activo por descubrimiento y construcción, el análisis crítico y el entrenamiento en competencias en un marco de enseñanza situada (UES21, 2020).

- Modalidad Presencial: Los docentes realizan una planificación unificada de las didácticas a ser empleadas, contemplando el desarrollo de objetos de aprendizaje (presenciales/virtuales) y el abordaje del material bibliográfico. Las actividades prácticas estimulan la capacidad de resolución de problemas del mundo real, el análisis crítico y el desarrollo de competencias para el futuro ejercicio profesional. El docente asume el rol de facilitador que acompaña de manera flexible las trayectorias de aprendizaje de cada estudiante, promoviendo el trabajo en equipo y la reflexión crítica.

- Sub Modalidad Presencial Home (PH): Es una modalidad blend que potencia las virtudes de los modelos pedagógicos presenciales y a distancia. De esta manera, a través del Sistema de Aprendizaje Multimedial (SAM) el alumno accede al material bibliográfico, videos del docente, y diversos objetos de aprendizaje. Las TICs permiten que el aprendizaje de teorías y conceptos no se limiten a la instancia presencial de una clase, sino que el alumno pueda acceder a estos contenidos en cualquier momento y lugar, en función de sus necesidades de aprendizaje. Se hace un uso más eficiente de la presencialidad (aula invertida), la cual se centra en dispositivos pedagógicos para la aplicación y transferencia de conocimientos, y el desarrollo de competencias. El docente se convierte en un facilitador que implementa metodologías de aprendizaje donde el alumno asume un rol protagónico.

- Modalidad a Distancia: Los alumnos trabajan con el material bibliográfico y los diversos objetos de aprendizaje disponibles en el SAM: materiales de lectura, teleclases, videos, trabajos prácticos, actividades prácticas integradoras, autoevaluaciones y mapas conceptuales etc. Las

actividades prácticas estimulan el análisis crítico, la articulación conceptual y el desarrollo de competencias para el futuro ejercicio profesional. El docente asume el rol de facilitador, acompaña de manera flexible las trayectorias de aprendizaje de cada estudiante y promueve la interacción entre pares, a través del calendario, mensajería online, chats, foros y otros. En la Sub modalidad ED, se suma un espacio de intercambio presencial entre pares, en los CAUs.

Las prácticas que se plantean a través del SAM ofrecen una variedad de tipologías que involucran la producción individual y/o colectiva no limitadas al uso de preguntas con opción múltiple, además de incorporar esquemas de trabajo grupales mediante foros, así como estrategias que desarrollan la oralidad. A partir de la didáctica que el docente elija para el desarrollo en el marco de cada materia, los estudiantes de manera individual, pero también colectiva, dan respuesta a situaciones profesionales concretas, entregando como evidencias del proceso, por ejemplo, trabajos de producción escrita o videos que pueden realizar desde el propio SAM (UES21, 2020).

Extensión Universitaria en Contabilidad de Costos

Como docentes en el campo de Costos y Gestión, pretendemos que nuestra orientación facilite el desarrollo de mejores aprendizajes, con mayor contenido, calidad, aplicabilidad y transferencia en nuestros estudiantes. El objetivo principal es usar una didáctica que ayude al desarrollo de un profesional con formación ética, con habilidades tales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la persistencia y el trabajo colaborativo (*World Economic Forum*, 2015), gestionando los recursos de manera socialmente responsable.

Según lo expresado por Reyes González & Carpio (2018), el Aprendizaje Basado en Retos (ABR) se origina en las metodologías de Aprendizaje Vivencial, las cuales se fundamentan en el principio de que mientras más activa sea la participación de los estudiantes en experiencias abiertas, mejor será el aprendizaje. De hecho, lo presentan como superior al trabajo en actividades estructuradas. Ésta es la justificación para ofrecer a los estudiantes de distintas disciplinas el

encuentro con problemas en situaciones reales, construyendo en conjunto y de manera directa posibles soluciones.

En la metodología de ABR, se conjuga el hacer o actuar del estudiante sobre el tema tratado y la perspectiva que el entorno brinda a la situación presentada. Por ese motivo, se presentan situaciones que ocurren en los espacios de trabajo, acercando de esta manera las necesidades de las organizaciones existentes en el mercado, a las competencias y habilidades que deberán desarrollar los estudiantes para afrontarlas.

Valorando los intereses que plantean los estudiantes, se desarrollan competencias genéricas transversales tales como el trabajo colaborativo, la comunicación avanzada, la ética, el liderazgo, y la toma de decisiones situada.

Buscando trabajar las competencias específicas asignadas a la materia Contabilidad de Costos, además de alcanzar la transferencia de los temas previstos en el programa a situaciones concretas, es que se planificó como parte de la evaluación de proceso definida por la Universidad, la realización de una actividad de ABR en los años 2016 a 2019, para la modalidad Presencial (Romero y Torres, 2019).

Una vez que se trabajan los conceptos básicos de Teoría General del Costo, y antes de profundizar en los distintos sistemas de costeo que prevé trabajar el programa de la asignatura, se plantea la actividad basada en la didáctica ABR, interviniendo en distintas organizaciones.

De esta manera, se trabajó en los siguientes proyectos:

Tabla II

Implementación del ABR en Contabilidad de Costos

| Semestre | Actividad/Organización |
|----------|--|
| 1° | Vivero de plantas autóctonas para reforestación de la Universidad. |
| 2° | Fundación Banco de Alimentos |
| 3° | Emprendedoras de IPEM 338. Barrio Marqués Anexo (Córdoba). |
| 4° | Emprendimientos en CENMAs (Centros Educativos de Nivel Medio para Adultos de la Provincia de Córdoba): Saldán, Villa Allende y Unquillo. Emprendimientos en Club de Emprendedores Córdoba (Municipalidad de Córdoba). |

Fuente: Romero y Torres (2019)

Cada actividad consistió en una primera visita grupal, en donde se conoció en forma general cada organización, y luego se realiza un primer contacto con los procesos, actividades y emprendimientos realizados, a los fines de prestar el servicio correspondiente para cada organización.

Se previó un requerimiento de 35 horas de actividad en el cuatrimestre, que estarían conformadas por entrevistas, investigación de la problemática a desarrollar, y la preparación de informes técnicos con soluciones propuestas.

El primer paso que los estudiantes debían cumplimentar, era la entrega de un informe preliminar grupal de lo relevado. Luego de contar con éste ya revisado, cada grupo debía continuar con la solución del reto identificado.

Una vez recibido el informe preliminar de la organización, resultado del relevamiento realizado, se definió el reto.

La propuesta se presenta de manera inversa a lo que habitualmente se realiza en aula, es decir, al tratarse de una estrategia metodológica inductiva, en vez de presentar a los estudiantes un

problema que deben resolver, se plantean conceptos generales de los cuales los estudiantes deben definir los retos que tendrán que trabajar. Los ejes que se presentaron fueron:

Tabla III

Ejes de trabajo en las actividades Extensión realizadas entre 2016 y 2019

| | |
|--|---|
| Vivero Universitario de plantas autóctonas para reforestación. | <p>El vivero de la Universidad provee de árboles autóctonos a las localidades que han sufrido incendios en la provincia, de manera tal de promover la reforestación.</p> <p>No se cuenta con un presupuesto universitario asignado, por lo que deberá considerarse la manera más eficiente de gestionar los recursos que se obtienen de donaciones y actividades de extensión a los fines de garantizar un incremento del 100% de nuevos árboles para la provisión de las zonas que han sufrido este tipo de catástrofe.</p> <p>Si bien se cuenta con un equipo de voluntarios, las actividades deben sostenerse a lo largo de todo el año, incluso en verano en donde el calendario académico no presta actividad.</p> |
| Fundación Banco de Alimentos | <p>Esta fundación recibe alimentos perecederos y no perecederos, que son acondicionados para abastecer fundaciones que trabajan sobre la problemática del hambre, aprovechando de esa manera 12,5% de alimento que son producidos anualmente y que se tiran como desperdicios.</p> |
| Emprendedoras de IPEM 338. Marques Anexo. | <p>Escuela ubicada en zona vulnerable, donde se dictan talleres para enseñanza de oficios.</p> <p>Los estudiantes organizaron desde el proyecto de núcleos de Asistencia Fiscal, trabajado con AFIP; aspectos impositivos que son de interés para los micro emprendedores que asistieron.</p> <p>En esta instancia, los asistentes plantearon la necesidad de conocer los costos de los productos que realizaban a los fines de poder realizar la fijación de precios.</p> |
| Emprendimientos en CENMAs: Saldán, Villa Allende y Unquillo. | <p>Para la gestión de los emprendimientos que realizan los estudiantes de los CENMAs y los emprendedores del Club de Emprendedores de Córdoba, un elemento fundamental es el cálculo de los costos. Para ello, se les brinda una capacitación teórica y práctica sobre conceptos y elementos a analizar al realizar cada una de estas actividades,</p> |

| | |
|---|--|
| Emprendimientos en Club de Emprendedores Córdoba | sumando en otra instancia el Consultorio de Costos, donde se asesoraba en forma personalizada a cada emprendedor . |
|---|--|

Fuente: Romero y Torres (2019)

Luego de presentar los temas generales, con impacto en la comunidad por el docente y los responsables de cada organización los estudiantes discuten y evalúan, tratando de determinar las *preguntas esenciales*. A través de un proceso de discusión y de investigación, los estudiantes identifican una selección de preguntas que podrían ser viables para su proyecto.

A partir de alcanzar esas definiciones, inician con entrevistas y el planteo de las soluciones que van investigando, ordenando la documentación relevada, e informando los alcances del resultado a obtener.

En un primer momento, luego de contactar a la organización, algunos estudiantes se pueden encontrar confundidos, porque no llegan a identificar el abordaje posible de la situación encontrada, y la vinculación con las herramientas que disponen en la materia que están cursando, lo que requiere una mayor orientación por parte del docente para que se produzca el nexo de los conceptos vistos en el aula con la realidad abordada.

Por otra parte, al tratarse de proyectos vinculados directamente con la comunidad, los estudiantes comienzan a desarrollar sus redes de contactos, desarrollando competencias genéricas de forma individual y grupal, relacionándose a los fines de lograr una mejor presentación de los resultados obtenidos.

Tanto para docentes como para estudiantes se requiere un gran compromiso por los tiempos involucrados, que corren paralelos al dictado normal y habitual del programa en aula.

Las discusiones de los temas, por lo general se producen en espacios distintos al aula, por *Slack* o *Whatsapp*, por lo cual el docente también interactúa en estos espacios orientándolos, analizando los errores que se plantean y cómo se van solucionando hasta poder brindar la solución.

La materia está prevista en el programa de las carreras antes referidas de un cuatrimestre de duración, en donde además de desarrollar el programa de manera integral, realizan evaluaciones de manera convencional, y como parte de las actividades prácticas evaluativas se agregan estas propuestas; lo que demanda una dedicación mayor de los estudiantes y docentes a los fines de cumplir con los objetivos previstos.

Lo previsto por la didáctica es que la duración de la actividad de reto, sea transversal a la carrera y pueda abordarse desde las distintas disciplinas que se trabajan en la currícula de manera tal de alcanzar el abordaje completo del tema; pero esto condiciona los tiempos normales de cursado de los estudiantes, por lo cual se acotó a la aplicación de una asignatura.

Al tratarse de cátedras que comparten estudiantes de distintas carreras, se trabajó de manera interdisciplinaria involucrando a las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresa, Licenciatura en Turismo y Hotelería, y Licenciatura en Administración Agraria.

La información fue compartida a través de herramientas on line, como *Padlet*, *Google drive* y *Whatsapp*.

Se realizaron informes de devolución a cada una de las organizaciones con las que se trabajó, y en algunos casos, a emprendedores que solicitaron un asesoramiento personalizado.

En el caso de la actividad realizada con los emprendedores, se llegó a realizar el mapeo de los costos de cada servicio/producto ofrecido, identificando elementos de costos, relaciones de eficiencia e incorporando criterios de fijación de precios.

Esta combinación de trabajo interdisciplinar, en un caso que los mismos estudiantes definen, y con un claro compromiso social; en donde se debían responsabilizar de realizar una devolución, resultó sumamente productivo y motivacional.

COVID-19 y Extensión Universitaria en Contabilidad de Costos

El inicio del cursado en todas sus modalidades se convirtió a la modalidad a distancia en 2020, debido al aislamiento social provocado por el COVID-19. En efecto, en el marco de la emergencia sanitaria que aún estamos transitando ante la situación de pandemia del Coronavirus COVID-19, la Universidad Siglo 21 implementó un plan de acción para preservar la salud de toda la comunidad educativa, asegurando el inicio y continuidad de las clases a través de los medios y tecnologías existentes, respetando el calendario académico establecido. La clase presencial fue reemplazada por clases mediadas por tecnología a través del SAM, en el mismo día y horario de cursado presencial de manera sincrónica.

Ello implicó que todas las actividades de Extensión planificadas debieran ser transformadas en actividades a distancia, mediadas por Zoom. Este desafío novedoso, de realizar actividades a través de la virtualidad, permitió extender este trabajo a diversos puntos del país y así llegar a otras latitudes con la convicción de que la Universidad debe estar cada vez más cerca de los territorios donde tiene presencia. De hecho, permitió integrar equipos de docentes con estudiantes de diversas provincias, atendiendo consultas de emprendedores también de diversas provincias.

De esta manera, el autor del trabajo convocó, capacitó y coordinó un equipo de docentes adscriptos, graduados recientes y estudiantes de grado durante todo el 2020, logrando realizar diez talleres y quince jornadas de consultorios de costos, habiendo asistido 180 emprendedores a las actividades realizadas.

El logro de esta experiencia se convierte en motivación para desarrollar una propuesta para 2021 que mejore lo anteriormente desarrollado.

Capítulo 5. Propuesta de Aplicación

5.1 Fundamentación de la Propuesta

Teniendo en cuenta la informes finales del proyecto extensionista realizados al concluir el primer cuatrimestre 2020, la mayoría de los emprendedores valoran positivamente tanto el Consultorio de Costos como los Talleres para Emprendedores, como espacios que les permiten aumentar la confianza en sus proyectos, ampliar y mejorar las redes vinculares, resolver situaciones conflictivas en la gestión de sus emprendimientos, incorporar diversas herramientas de gestión y ampliar la capacidad reflexiva. Por otro lado, estos informes también muestran las evaluaciones de los estudiantes quienes señalan el valor de la experiencia realizada; expresan que tanto en el Consultorio como en los Talleres pudieron participar en un espacio de formación útil, positivo y necesario para desempeñarse como asesores en Costos y Gestión.

Como antecedente directo, en 2020 se realizaron dos proyectos que funcionaron sinérgicamente:

1) Consultorios en Costos y Gestión para Emprendedores: se trabajaron en casos individuales presentados por los emprendedores, la aplicación de herramientas de gestión para crear y gestionar un proyecto emprendedor con impacto social, o solucionar problemas vinculados con cálculo de costos, planificación, toma de decisiones y control.

En estos consultorios, es un equipo de docentes y alumnos de la materia Contabilidad de Costos quienes brindan espacios de consultas y orientación individuales, desde un enfoque clínico, atendiendo cada caso en forma particular.

2) Talleres para Gestión de Emprendimientos, donde se trabajan elementos conceptuales del campo de la Contabilidad de Costos para:

- Nivel 1: formación para la gestión de proyectos, buscan mejorar el planteo de estas ideas de negocios, haciendo factible la creación de nuevos emprendimientos

- Nivel 2: formación para la gestión de emprendimientos, buscan lograr el sostenimiento de los emprendimientos e incrementar la ganancia y el logro de objetivos sociales de aquellos que ya estén en marcha.

La constitución de un equipo sólido, que maduró durante todo el año con un núcleo de quince personas comprometidas con los dos proyectos (Consultorios y Talleres), lleva al planteo de profundizar en lo realizado, organizando una propuesta integral para 2021, basada en el concepto de acompañamiento.

5.2 Marco conceptual de la Propuesta

5.2.1 El Acompañamiento

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), acompañamiento significa “acción o efecto de acompañar”. El mismo sentido le da a la palabra compañía; el verbo, alude a “estar o ir en compañía de otra u otras personas”. Sin embargo, a los fines de este trabajo, se diferencia entre compañero/a y acompañante: mientras el/la primero/a “se acompaña”, el/la segundo/a es el/la “que acompaña”. En este sentido, la inclusión del prefijo *a* a la palabra compañero, introduce una asimetría en el vínculo y marca una dirección: el acompañante es quien camina junto a otro/a, es una presencia comprometida (Saurí, 1997, citado en Dragotto y Frank, 2017).

Para Vargas Téllez y Dorony Saturno (2013), el término acompañamiento es el más apropiado para referirse a la relación de ayuda que éste implica. Consiste en un servicio que implementa acciones de orientación a personas, grupos o instituciones que desean desarrollar ciertas acciones, o bien, que necesitan apoyo para tomar una decisión, concretar un proyecto o resolver un conflicto puntual.

Por lo tanto, ¿por qué Acompañamiento? Porque es el concepto que mejor representa a las acciones de capacitación y orientación para la gestión de los emprendimientos.

Los dispositivos propuestos son los Consultorios y los Talleres, pero con una regularidad propuesta, para que se configuren como un verdadero acompañamiento. Los Consultorios tienen la particularidad de reconocerlos como espacios individuales, donde se asesora a partir de consultas específicas, que requieren de una planificación que contemple y articule el enfoque del Equipo con las temáticas emergentes planteadas, y su vinculación con las herramientas que se van desarrollando en los Talleres.

Por eso, la principal herramienta que se utiliza en el acompañamiento es la propia guía y dedicación, y esto implica que la formación teórica es fundamental, que esos saberes deben haber sido incorporados por los miembros del Equipo. Teniendo en cuenta la complejidad de emprender, se deben dejar abiertas preguntas e inquietudes que posibiliten un camino reflexivo, en lugar de brindar una rápida respuesta.

Estas actividades son incluidas en una perspectiva que considera especialmente a los componentes subjetivos del proceso emprendedor, el que se asume en un carácter multicausado. La promoción de los emprendimientos apunta al conjunto de acciones y decisiones, individuales y colectivas, que pueden favorecer la generación de proyectos y la mejora de aquellos que están iniciándose. En consecuencia, la propuesta es aproximarse a la gestión de proyectos y emprendimientos en funcionamiento, desde una perspectiva guiada por el método clínico: el estudio del caso singular, sin confundir singular con individual, dado que puede corresponder tanto a una persona como a un grupo o una institución (González, 2004).

En suma, la propuesta consiste en acompañar al emprendedor en el desarrollo de su proyecto, atendiendo especialmente a los factores vinculados con la gestión de costos. El ámbito universitario es un espacio ideal a estos fines dado que recibe a cientos de estudiantes en formación, además de mantener un contacto con aquellos graduados recientes, todos ellos con un interés común en aplicar sus conocimientos a una práctica concreta, desarrollándose a continuación especificidades de su aplicación en este contexto.

5.2.2 Acompañamiento a emprendedores como Extensión Universitaria

En el marco de la globalización, entendida como proceso social complejo, y a pesar de los embates posmodernos, la Universidad continúa siendo en nuestra sociedad la principal institución de formación profesional. Así, se entiende que es un espacio social clave donde el estudiante, como ser bio-psico-social incorpora herramientas y desarrolla competencias habilitantes para su desempeño profesional.

A su vez, las Universidades consideran a cada estudiante a partir de su desempeño, y muy poco por su capacidad de enlace o vínculo con los demás (Bleichmar, 2008). Esta autora también consideraba diversos efectos sociales en las subjetividades de los estudiantes universitarios, incluyendo la educación con la idea de que el otro es un competidor, un adversario o un posible socio, y nunca un otro con el cual establecer relaciones de reciprocidad. Entonces, es importante que la institución universitaria funcione como lugar de contención en su conjunto, productor de subjetividades. Que hayan otros dentro de la institución, en este caso los involucrados con el dispositivo de acompañamiento a emprendedores, que puedan colaborar con el estudiante o graduado reciente. Esto hará que éste no quede solo frente a las distintas experiencias, sabiendo que tiene otros a quienes consultar y en quienes apoyarse.

Lo que hay que evitar es el movimiento expulsivo que suele prevalecer cuando un estudiante o graduado reciente rompe el orden esperado. En este dispositivo, el aprendizaje que puede llegar a realizar un estudiante o graduado es muy valioso para su vida profesional, porque aprende a tolerar las diferencias, a trabajar en equipo, a contener-contenerse, a pensar herramientas particulares ante situaciones concretas.

En lo particular, la propuesta considera tanto a los Talleres como a los Consultorios, como dispositivos oportunos para el trabajo en equipo, abordando herramientas conceptuales considerando también la influencia de factores psicosociales y emocionales; reconociendo como principio fundamental la participación activa y protagónica de todos los actores institucionales en

cada fase del acompañamiento. En relación a éste, se desarrollan en el siguiente apartado elementos técnicos del acompañamiento a emprendedores, en el contexto de Extensión Universitaria.

5.2.3 Elementos técnicos del Acompañamiento a Emprendedores

El Acompañamiento a Emprendedores es una estrategia que se orienta a la construcción de un vínculo que posibilite el desarrollo de un emprendimiento. Así, la combinación de una guía o asesoramiento técnico en un marco de empatía y calidez por el sostenimiento en el tiempo de ese vínculo, facilitaría que el emprendedor pueda expresar sus preocupaciones, conflictos, inquietudes, motivaciones e intereses, y en conjunto pensarán distintas alternativas para concretar el proyecto planteado.

En esta modalidad de intervención, el acompañante tiene la posibilidad de proporcionar aquellas condiciones necesarias para que el emprendedor pueda manifestarse abiertamente, dado que el objetivo principal de los Consultorios es ayudar a implementar herramientas de gestión para crear y gestionar un proyecto emprendedor con impacto social. Sin embargo, los resultados del proceso estarán directamente conectados con la relación que se establezca entre los acompañantes y el/los emprendedor/es, por lo tanto implica una responsabilidad mutuamente compartida y debe fomentarse para ello la participación activa de todos los actores en todo el proceso.

En función de dichas características, es posible considerar como la herramienta fundamental para la construcción de dicho espacio a la entrevista clínica. Ésta constituye “una relación entre dos o más personas en la que éstas intervienen como tales (...) en la cual uno de los integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento” (Bleger, 1964, p. 13). Desde esta perspectiva, la regla básica apunta no a obtener datos de la vida del sujeto, sino a captar datos completos de su comportamiento emprendedor en el transcurso de la entrevista. Es decir, se aplica tanto la función de escuchar el discurso verbal, como también la función de vivenciar y observar aquello que se manifiesta a nivel no-verbal.

En este sentido, el encuadre ocupa un lugar central en la tarea. Por un lado, el rol del entrevistador, como observador participante con intervenciones acordes y ajustadas a las necesidades del emprendedor, atento a lo que sucede en el campo de la entrevista y al relato que el emprendedor comienza a construir desde el primer contacto. En esta relación, adquieren relevancia las expresiones del entrevistador, gestos, palabras que utilice, y otros aspectos que sean significativos para la relación. Particularmente con el emprendedor es necesario tomar en cuenta ciertos recaudos tales como saludarlo de manera profesional pero amistosa, dirigirse a él por su nombre, y sostener un trato cordial.

El recurso principal puesto en juego es la escucha, con el objetivo de posibilitar la expresión del emprendedor, permitirle configurar el encuentro, generar un vínculo de confidencialidad y confianza. De esta forma se da lugar a la singularidad de cada emprendedor en los Consultorios, aun cuando el encuentro tenga una modalidad grupal, ya que debido a las características de los Talleres se ven limitadas las posibilidades de expresión espontánea o de manifestar ciertos conflictos.

Algunas posibles intervenciones de acompañamiento son:

- 1) intervenciones verbales, que tienen mucha importancia en tanto sean coherentes con los gestos, actitudes y acciones;
- 2) la contención, el sostén, que implica posibilitarle al emprendedor avanzar sin desanimarse. El acompañante debe funcionar como aquel que pueda recibir consultas junto a posibles expresiones de malestar y devolver en forma modificada ese malestar del emprendedor, sin responder en espejo;
- 3) la posibilidad de pensar juntos posibles alternativas, implica también devolverle al emprendedor una imagen de sí que lo conecte con lo que le pasa, ayudarlo a conectarse con esos problemas, pero pasando de su planteo inicial más emocional a posibles abordajes desde herramientas técnicas de gestión;

4) el armado de una planificación que permitirá luego la construcción de una historia del emprendimiento. Una planificación que funcione como un sostén interno que le permita enfrentar los avatares y obstáculos propios de cualquier proceso emprendedor.

De lo que se trata es de ir deconstruyendo modos de emprender en los que predomina el malestar y construyendo en conjunto otros más creativos y placenteros, dentro de las limitaciones del encuadre. Pero pese a lo acotado del dispositivo, quizás con escuchar, planificar, pensar, se posibilite que el emprendimiento efectivamente se concrete. Poner en palabras lo que se hace, analizar escenarios, investigar y preguntar acerca de determinadas decisiones. Una palabra, un gesto, una acción del acompañante, pueden tener un efecto privilegiado operando como disparadores, articuladores, como apertura a alternativas nuevas, posibilitando que se realicen proyectos, y que luego puedan sostenerse esos emprendimientos.

Habiendo presentado los principales conceptos relacionados con el Acompañamiento, se desarrolla a continuación la propuesta.

5.3 Desarrollo de la propuesta

La Propuesta consiste en un proceso de acompañamiento a cada emprendedor, a través de dos actividades específicas:

1) Talleres para Gestión de Emprendimientos: formación anual, con encuentros mensuales y diversidad temática.

2) Consultorios de Costos para emprendedores: espacio privilegiado del acompañamiento, donde dos miembros del Equipo, uno graduado y otro estudiante, son asignados a un emprendedor para encuentros quincenales.

Todas las actividades, tanto los Talleres como los Consultorios, se realizarán de forma remota, posibilitando la participación tanto de docentes, graduados y estudiantes como de

emprendedores de distintos lugares del país, constituyendo una experiencia plenamente federal, democrática e impulsora de micro acciones de desarrollo regional.

El objetivo tanto de los Talleres como de los Consultorios es la formación de los emprendedores para crear y sostener emprendimientos, y la de los estudiantes y graduados recientes, para poder ser consultores en el campo de Costos y Gestión.

1) Talleres para Gestión de Emprendimientos

Permiten la participación de los emprendedores que realicen todo el proceso anual, pero se mantendrán abiertos a la comunidad emprendedora en general, debiendo inscribirse previamente.

El temario es el siguiente, de acuerdo a los distintos encuentros:

1) Gestión de Costos: Concepto económico de producción. Procesos productivos y sus elementos constitutivos: factores, actividades, resultados. Concepto de costo. Componentes físico y monetario. Sistemas de información. Bases de datos. Información sobre factores, actividades y resultados de los procesos productivos. Clasificaciones de costos. Costos y Gastos.

2) Gestión de Costos directos: Costos de materia prima y mano de obra o del trabajo. Gestión de inventarios. Desperdicios. Medición de la productividad.

3) Gestión de Costos indirectos: Capacidad, nivel de actividad y asignación de costos. Criterios de asignación. Costeo variable y completo. Costo real y presupuestado.

4) Gestión de Costos en incertidumbre: Cambios de precios. Moneda corriente, constante, homogénea y extranjera. Mantenimiento del capital.

5) Análisis Marginal: Punto de equilibrio económico y financiero. Situaciones de producción múltiple.

- 6) Gestión Presupuestaria: Presupuestos operativos y financieros. Control presupuestario.
- 7) Toma de decisiones I: Análisis sectoriales. Relaciones de reemplazo.
- 8) Toma de decisiones II: Restricciones de la capacidad productiva. Modificación en valores de parámetros.
- 9) Tiempo y Calidad: Costos de calidad. Ciclo de vida y cadena de valor. Técnicas de reducción de costos.
- 10) Tablero operativo: Indicadores de gestión. Tablero de control.

Este temario será abordado por los miembros del equipo, tanto docentes como graduados y estudiantes, quienes se capacitarán previamente.

2) Consultorios de Costos y funcionamiento del Equipo

Los Consultorios de Costos son espacios donde dos miembros del Equipo, un docente y un estudiante, acompañan a un emprendedor a lo largo de todo un año con reuniones quincenales de seguimiento.

Pueden incorporarse otros miembros del Equipo a las reuniones de cada Consultorio, pero la idea es que se sostenga la base del planteo (dos miembros del Equipo por cada emprendedor) durante todo el año.

Pueden incorporarse emprendedores durante el transcurso del año, debiendo realizarse el mismo seguimiento en cada caso.

Lo primero que se realizaría tras establecerse el Equipo es una Capacitación inicial, trabajando elementos generales sobre gestión de proyectos y emprendimientos, además de algunos aspectos de encuadre sobre los Consultorios. Este proceso formativo para el equipo se sostendrá

durante la actividad, con encuentros a distancia quincenales para considerar aspectos teóricos y técnicos que favorezcan el trabajo con los emprendedores. Es continua, en tanto se alterna con los Consultorios y se incluyen las instancias de supervisión de cada caso, favoreciendo el estudio técnico de lecturas propuestas o por él sugeridas.

Las instancias de supervisión se desarrollan en el marco de una evaluación de proceso, para realizar un seguimiento de la situación de los emprendedores, definir estrategias de intervención y evaluar el desarrollo de las acciones. En efecto, los miembros del Equipo necesitarán asentar sus prácticas en notas e informes a compartir con el Equipo. Para el trabajo en el Consultorio de Costos se contará con hojas de registro donde consignar acciones realizadas, herramientas incorporadas, objetivos y cumplimiento por medio de indicadores, entre otros aspectos. Otro registro son las evaluaciones con opiniones de los emprendedores respecto al funcionamiento del Consultorio a lo largo del año. También habrá una ficha de registro para los Talleres, donde se especificará la temática trabajada en cada encuentro, el grado de participación, tipo de consultas e intereses manifestados, además de posibles conclusiones construidas de modo colectivo. También será conveniente aplicar un cuestionario o algún otro recurso que permita evaluar el nivel de satisfacción de los participantes.

En el último mes de aplicación del Proyecto, se realiza un encuentro con todos los emprendedores y todo el Equipo a fin de realizar una devolución de los resultados observados. Consiguientemente, se confecciona una ficha de registro general de cada técnico para realizar una consideración final sobre: la cantidad de actividades llevadas a cabo y de emprendedores que asistieron; tipo de temáticas trabajadas e intervenciones realizadas; resultados obtenidos con respecto a las situaciones problemáticas visibilizadas, logros y propuestas de mejora continua que permitan concretar o sostener cada emprendimiento.

6. Conclusión

En este trabajo se propuso un dispositivo de acompañamiento a emprendedores, con herramientas de gestión para crear y administrar un proyecto con impacto social, en el marco de actividades universitarias de Extensión a distancia.

La situación de crisis estructural junto a la recesión profundizada en 2020 por impacto del COVID-19, puede impulsar tanto oportunidades de negocio como acciones colectivas, con objetivos sociales. Acompañando a estas empresas y organizaciones emergentes en su crecimiento, se logrará un mayor desarrollo económico y social.

Como recursos, se trabaja con aspectos técnicos del campo de Costos y Gestión, desde un abordaje diseñado para acompañar el proceso, en un espacio de tramitación que ofrece vías simbólicas, desde la aplicación de herramientas específicas de gestión de proyectos y emprendimientos. Así, se pueden analizar en conjunto con miembros del Equipo estrategias, diseñar e implementar alternativas y así lograr el sostenimiento de los emprendimientos.

Lo expuesto anteriormente permite concluir que el dispositivo de Acompañamiento a Emprendedores, basado en Talleres de Gestión de Emprendimientos y Consultorios de Costos para Emprendedores, es un espacio donde se tiene en cuenta al emprendedor como sujeto con el cual, desde un esquema operativo, es necesario comunicarse para acompañarlo, contenerlo y orientarlo.

El efecto multiplicador de este dispositivo permitirá también que, a través del ordenamiento de la información obtenida durante su implementación y por consiguiente de la concreción de sus objetivos, realizar un aporte de elementos técnicos que permitan, por ejemplo, construir indicadores para implementar en futuras Prácticas de Extensión. También, y principalmente, como herramienta para el Espacio de Acompañamiento en su propósito de acompañar el desarrollo de emprendimientos y consultores en Gestión a través de la formación sistemática y la supervisión en

Equipo, buscando mejorar estrategias de intervención, identificando factores de riesgo y factores que promuevan el sostenimiento de los emprendimientos en sus distintos contextos.

Este campo de Gestión y acompañamiento a emprendedores, por la complejidad en los procesos psico socio organizacionales intervinientes, junto a la diversidad de posibles herramientas técnicas relevantes, implica una oportunidad y un desafío para la actividad profesional de los Especialistas en Costos y Gestión.

Recomendaciones y posibles líneas de investigación

Ante posibles situaciones de riesgo identificadas, se puede proponer que ante determinados indicadores de vulnerabilidad en la concreción o sostenimiento de algunos emprendimientos, se tomen acciones que profundicen el abordaje de ese caso en particular, incluyendo otros posibles cursos de acción a consensuar tanto con el emprendedor como con el Equipo.

También se puede profundizar en el análisis de herramientas específicas, buscando especialistas que deseen participar eventualmente ante determinadas situaciones especialmente problemáticas.

Otra posible acción consiste en favorecer los procesos de inclusión de emprendedores de otros países, por ejemplo, seleccionando aquellos que mayor posible impacto social puedan tener. Este permitiría incrementar las posibilidades del dispositivo como multiplicador de acciones emprendedoras, constituyéndose en un lugar de sostén estable ante procesos o cambios económicos, como espacio continente, de acompañamiento.

Bibliografía

Asuaga, C. y Rodríguez Bassignana, J. (2019) Investigación sobre los recursos necesarios para desarrollar un curso en modalidad a distancia (y aula invertida) en la Materia Modelos y Sistemas de Costos. *XVI Congreso Internacional del Instituto Internacional de Costos*. Mendoza. Recuperado de <http://app.fce.uncu.edu.ar/congreso/ponencias-presentadas/>

Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. 4ª ed. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/download/52204453/Baca-Urbina-evaluacion_deProyectos.pdf

Bleger, J. (1964). *Temas de psicología. La entrevista psicológica*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Bleichmar, S. (2008) *Violencia social, violencia escolar: de la puesta de límites a la construcción de legalidades*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.

Canale, S. (2012) Las Prácticas Profesionales Supervisadas en la Sociedad del Conocimiento. Experiencias desde la Contabilidad de Gestión. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, ISSN 1646-6896, Edición Especial XII Congreso.

Canale, S.; Ambronisi, M.I. y Bergese, M.A. (2019) La educación experiencial y las prácticas de extensión académica: aprendizajes en el ámbito de la Contabilidad de Gestión. *XVI Congreso Internacional del Instituto Internacional de Costos*. Mendoza. Recuperado de <http://app.fce.uncu.edu.ar/congreso/ponencias-presentadas/>

Cartier, E.N. (2017) *Apuntes para una teoría del costo*. Buenos Aires: La Ley.

Cid, F. (2019) La gestión de los microemprendimientos de trabajo. *XLI Congreso Argentino del IAPUCo (Instituto Argentino de Profesores Universitario de Costos)*. Pinamar. Recuperado de <https://iapuco.org.ar/xlii-congreso-2019-pinamar/>

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE Ediciones. Disponible en [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=1drDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Cordoba+Padilla,+m.+\(2011\).+Formulacion+y+Evaluacion+de+Proyectos+\(Segunda+ed.\).+Bogota:+ECOE+Ediciones.&ots=7jN_tvBHx9&sig=Ytfry9vsPWAd5M8tqWOMDPRpvAM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=1drDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Cordoba+Padilla,+m.+(2011).+Formulacion+y+Evaluacion+de+Proyectos+(Segunda+ed.).+Bogota:+ECOE+Ediciones.&ots=7jN_tvBHx9&sig=Ytfry9vsPWAd5M8tqWOMDPRpvAM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Covarrubias Marquina, I. (2010). Apuntes Teóricos sobre la Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión Privada. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (137)

de León, D. D., & Cancino, C. A. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos. *Documentos de Trabajo*, 02. Obtenido de <http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf>

Dragotto, P. y Frank, L. (2017). *Acompañamiento Terapéutico*. Ficha de Cátedra Psicología Clínica. Facultad de Psicología. UNC.

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. 2ª. Madrid. Ediciones Morata.

Gaiger, L. I. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. *La otra economía*, 229-241. Obtenido de <http://www.cepalforja.org/economiasolidaria/wp-content/uploads/2017/06/Laootraeconomia.pdf#page=229>

Giménez, C. (2006). *Decisiones en la gestión de costos para crear valor*. Buenos Aires: Errepar.

González, C. (2004). *Investigación en Psicología Clínica*. Ficha de Cátedra Psicología Clínica. Facultad de Psicología. UNC.

González, Y. D. V. V. (2017). Responsabilidad Social Empresarial en el Contexto de las Relaciones Laborales en las PYMES. *Revista Scientific*, 2(6), 286-302.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª edición. México: Mc Graw-Hill.

Jaunarena, B. (2019) Aplicación de herramientas de gestión y costos en PYMES. *XLI Congreso Argentino del IAPUCo (Instituto Argentino de Profesores Universitario de Costos)*. Pinamar. Recuperado de <https://iapuco.org.ar/xlii-congreso-2019-pinamar/>

LAVOLPE, Antonio, CAPASSO, Carmelo y SMOLJE, Alejandro, “Presupuestos y gestión”. Buenos Aires, La Ley, 2006.

López Salazar, A. (2013). Hacia la responsabilidad social empresarial de pequenas empresas: caso mexico (Towards Corporate Social Responsibility of Small Business: Case Mexico).

Mallo y Merlo (1998) Control de gestión y Control Presupuestario. Madrid: Mc Graw Hill.

Marchione, J. (2019) La mezcla de costos en la gestión de la innovación para emprender. *XLI Congreso Argentino del IAPUCo (Instituto Argentino de Profesores Universitario de Costos)*. Pinamar. Recuperado de <https://iapuco.org.ar/xlii-congreso-2019-pinamar/>

Messina, M., González, S., Mari, J., Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). Manual didáctico Emprendedurismo. *Manuales didácticos*. Montevideo: Universidad de la República.

Miguel, A. (2001). *Proyectos de Inversión, formulación y evaluación para micro y pequeñas empresas*. México: Editorial Intituto Tecnológico de Oaxaca. Obtenido de https://www.academia.edu/32262232/PROYECTOS_DE_INVERSI%C3%93N

Morales, L. E. I., Medina, E. V. C., Valdez, E. O., Hernández, C. A. J., & Osuna, B. A. L. (2014). *Sustentabilidad, empresa y agroindustria: reflexiones y aplicaciones*.

Morales Castro, A. y Castro, J.A. (2009). *Proyecto de Inversión*. México: Mc Graw Hill Interamericano Ediciones.

Noussan Lettry, R.L. y Boschín, M. (2019) Aprendizaje basado en problemas en Costos y Gestión. *XVI Congreso Internacional del Instituto Internacional de Costos*. Mendoza. Recuperado de <http://app.fce.uncu.edu.ar/congreso/ponencias-presentadas/>

Podmoguilyn, M.G. (2014) *El presupuesto integrado a la estrategia empresarial*. Buenos Aires: La Ley.

Romero, M.A. y Torres, M.A. (2019) El reto en la enseñanza de Costos y Gestión. *XLI Congreso Argentino del IAPUCo (Instituto Argentino de Profesores Universitario de Costos)*. Pinamar. Recuperado de <https://iapuco.org.ar/xlii-congreso-2019-pinamar/>

Ostengo, H. (2006) *Control de gestión*. Buenos Aires: Ed. Buyatti.

Podmoguilyn, M. *El costeo basado en actividades*. Buenos Aires: La Ley.

Reyes González, S., & Carpio, A. (2018) *El aprendizaje basado en retos, un modelo de formación corporativa. El caso Banorte*. México Universitat Oberta de Catalunya UOC Corporate Universitat Oberta de Catalunya.

Rojas Marmolejo, L.R. (2018) Modelos de control y variables de permanencia de empresas recién creadas: el caso del Fondo Emprender SENA-RISARALDA durante los años 2006-2010. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, Edición Especial XV Congreso.

Romero, L. A. P., Castrillon, M. A. G., & Mares, A. I. (2015). Código de ética empresarial para las Pymes: marco de referencia para la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). *Revista ESPACIOS/ Vol. 36 (Nº 02) Año 2015*.

Romero, M.A. y Torres, M.A. (2018) *RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos. Estudio de casos de PyMEs industriales metalmecánicas de la Ciudad de Córdoba*. XLI Congreso Argentino del IAPUCo (Instituto Argentino de Profesores Universitario de Costos). Río Cuarto.

(2019) *El Reto en la enseñanza de Costos y Gestión*. XLII Congreso Argentino del IAPUCo (Instituto Argentino de Profesores Universitario de Costos). Pinamar. Recuperado de <https://iapuco.org.ar/xlii-congreso-2019-pinamar/>

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill Interamericana. Disponible en <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1621>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados* [Título original: Introduction to Qualitative Research Methods. The Search for meanings, (1984)].

UES21 (2020). Universidad Empresarial Siglo 21. Obtenido de <https://21.edu.ar/content/historia-y-valores>

Van Hoof, B., & Correa, M. E. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. ECLAC.

Vargas Téllez, J.; Dorony Saturno, L. (2013). *Psicoterapia y acompañamiento: Un análisis conceptual desde el humanismo y la teoría de la autodeterminación*. Revista de Psicología GEPU [en línea]. Vol. 4, N°2: 142-153. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B_amNUZGjsD9R3hTd2REYmt5LUU/view> [Consulta: 15 de diciembre de 2017]

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

World Economic Forum (2015). *New Vision for Education: Unlocking the Potencial for Technology*. Recuperado

de

http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf